

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIA CRISTINA GOMES PEREIRA RIBAS HABITZREUTER

**EDITORA ALPHA: REDESENHO DE PROCESSOS DAS ÁREAS DE
REVISÃO E DIAGRAMAÇÃO**

CURITIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIA CRISTINA GOMES PEREIRA RIBAS HABITZREUTER

**EDITORA ALPHA: REDESENHO DE PROCESSOS DAS ÁREAS DE
REVISÃO E DIAGRAMAÇÃO**

Artigo apresentado ao Curso de MBA de
Gestão da Qualidade da Universidade Federal
do Paraná, Setor de Administração – CEPPAD.

Orientador: Prof. Roberto Cervi

CURITIBA

2015

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar o redesenho de processos nas diferentes áreas de trabalho de uma editora. O objetivo do redesenho era potencializar as funções de cada uma das áreas envolvidas no processo de captação de negócios, contato com autores, revisão, diagramação e impressão de livros. Para iniciar a tarefa de redesenho foram feitas uma catalogação dos problemas encontrados, definição dos pontos-chave de redesenho, criação do grupo-controle e propostas mudanças na forma de atuação de cada setor. Como resultados foram feitas a reformulação física dos setores e a redistribuição de tarefas e o controle efetivo através de *check lists*, como forma de monitoramento constante, para que cada área tivesse uma organização empresarial mais efetiva e que refletisse na agilidade do processo de captação de negócios e de entrega do produto final.

Palavras-chave: Editora, redesenho de processos, revisão, diagramação, medição de desempenho.

1. INTRODUÇÃO

O mercado literário tanto no Brasil, como no mundo todo tem uma grande variedade de títulos e de linhas editoriais e, que se ampliam a cada dia, pois não apenas as grandes editoras estão envolvidas no processo de publicação de diferentes materiais, mas também há hoje ocupando uma fatia desse mercado, editoras que são microempresas e outras de pequeno e médio porte.

Segundo o Centro Regional para “*El Fomento del Libro en America Latina y Caribe*” - CERLALC - (2014, p. 30), “a natureza do agente editor, a atividade principal que desenvolve e o tipo de edição que realiza, faz com que seja possível classificar as editoras em comerciais, universitárias, fundações, públicas e autor-editor.” Cada um desses tipos de editora tem formas diferentes de produção e também varia entre elas a capacidade de publicar um maior ou menor número de livros de acordo com o seu porte e também capacidade financeira.

Assim, como em outros ramos de atuação, nesse setor também a globalização fez sentir a sua influência, pois trouxe a possibilidade de se ler títulos publicados em todo mundo, o que possibilitou tanto o contato com os livros publicados fora do Brasil, como ampliou o mercado para os autores brasileiros. Embora essa abertura propiciada pela globalização não seja recente, ela se torna cada vez mais abrangente, permitindo que se tenha acesso a livros das mais diversas linhas editoriais.

A compra *online* também ampliou essa integração existente entre os leitores de todo mundo com os mercados externos, assim como a possibilidade de se ter acesso aos *e-books* e *audiobooks* também fez com que o mercado de livros publicados crescesse.

De acordo com a publicação do CERLALC “*El Espacio Iberoamericano del Libro*” (2014, p. entre 2004 e 2008, na América Latina foram registrados no ISBN¹ 458.580 títulos, já entre 2009 e 2013, houve o registro de 837.945 títulos, o que significou um aumento de 83%.

No ranking das maiores 54 editoras do mundo, segundo dados trazidos pela Revista Exame (2013), de pesquisa feita pela *Rüdiger Wischenbart*

¹ ISBN - *International Standard Book Number* - é um sistema que identifica numericamente os livros segundo o título, o autor, a obra e a editora, esse número é solicitado pela editora, quando da publicação de algum de seus livros.

Content and Consulting de 2010/2011, apenas se destacam 3 editoras brasileiras ABRIL Educação (40º lugar), SARAIVA (50º lugar) e FTD (52º lugar), sendo, portanto, as editoras de grande porte que se destacam nesse ranking.

Enquanto as editoras maiores têm uma capacidade maior de publicação, as micro, pequenas e médias estão inseridas numa fatia de mercado menor, portanto, para se manterem precisam ter estratégias, que permitam que ampliem sua atuação, numa base competitiva com outras editoras. Conforme Saab, Gimenez e Ribeiro (s/d, p. 10) trazendo dados da Câmara Brasileira do Livro (CBL) “as grandes editoras [...] lançam em torno de 30 livros por mês, e as médias editoras em torno de 10 livros/mês.”

As pequenas e médias editoras possibilitam uma ampliação no número de títulos/ano publicados, pois se especializam em nichos de mercado, em que as grandes editoras não atuam, porém têm mais dificuldade para captar negócios.

Segundo Alves (2015) “as pequenas e médias editoras continuam sendo o principal caminho para os novos autores. Essa é uma via de mão-dupla: tanto autores procuram editoras, quanto essas buscam autores que completem suas coleções.”

A publicação de livros envolve uma série de processos que vão desde a captação do original, sua revisão/correção, diagramação de texto e de figuras, ilustração, se for o caso, criação de capas, revisão final e impressão. Porém, esses processos nem sempre ocorrem numa sequência, que permita se ter um total controle sobre a produção, pois muitas vezes é preciso entrar em contato com o autor ou com os profissionais terceirizados, para tirar dúvidas e resolver problemas, o que demanda tempo e pode atrasar de forma drástica a produção.

Denise Fleck (2014) menciona em reportagem da Folha de São Paulo que as editoras pequenas precisam ter um foco nas estratégias de publicação para conseguirem atrair autores que tenham qualidade, mas numa velocidade maior. Isso indica que para se manterem no mercado essas empresas precisam ter diferenciais competitivos, que as posicione em um patamar em que ofereçam serviços que as distancie das demais editoras e apresentar flexibilidade e agilidade nos projetos captados é essencial. Essa é na verdade,

uma estratégia de segurança, para conseguirem um crescimento significativo e não estarem sujeitas a terem que encerrar suas atividades.

O cenário em que as micro, pequenas e médias editoras estão inseridas, numa competição com as demais editoras maiores, exige que elas encontrem formas inovadoras de captarem novos títulos. Dentre essas estratégias está a oferta de fazer tiragens menores e também de abrirem suas portas para autores que ainda não têm nenhum livro publicado ou que são pouco conhecidos no mercado editorial.

Considerando que as pequenas editoras têm um importante papel no mercado editorial, mas que o desafio que se apresenta diariamente para elas é enorme, pois nos processos e procedimentos têm que buscar alternativas rápidas e eficientes, para não deixarem que sua produção seja muito pequena, a ponto de não conseguirem se manter no mercado, esse artigo tem como foco o delineamento das diferentes atividades exercidas dentro de uma editora de pequeno porte, mostrando os diferentes setores que a compõem e, mais precisamente, propõe a observação das etapas de implementação do redesenho de processos nas áreas de revisão e diagramação dessa editora – Editora Alpha – com o fim de estabelecer um redirecionamento para novas bases de trabalho e reestruturação dessas áreas que são os centros de produção mais importantes da editora em questão.

Assim, o que se busca é mostrar a estrutura atual e a nova proposta de estrutura, que tem como objetivo acelerar os processos de produção, bem como os compartimentalizar, a fim de tornar a comunicação entre as áreas, mais efetiva e mais dinâmica, proporcionando um produto final que tenha qualidade e seja a porta de entrada para prospectar novas obras.

Para alicerçar a fundamentação teórica e o direcionamento das ações necessárias à reorganização das áreas de diagramação e revisão foram escolhidas quatro disciplinas abordadas no MBA de Gestão da Qualidade. Essa escolha baseia-se na necessidade de unir os aprendizados teóricos apresentados durante o curso e a possibilidade de sua incorporação à prática diária dentro das empresas. Foram assim escolhidas as disciplinas de Gestão da Qualidade nas Operações, Gerenciamento dos Processos, Mudanças e Análise Organizacional e Redesenho de Processos. Cada uma dessas áreas é abordada através da contribuição viável na prática da mudança da empresa em

questão para compor o redesenho das diferentes atividades realizadas nas áreas de revisão e diagramação.

Assim, o que se propõe, é verificar a operacionalização das diferentes áreas e identificar os problemas existentes em cada uma delas, a fim de propor um redesenho, para que a complementaridade de uma área com as demais seja mais dinâmica e traga resultados mais positivos para a editora como um todo e que se potencialize ainda mais a captação de negócios.

2. EDITORA ALPHA

Estabelecida no mercado há 12 anos, a Alpha é uma editora de pequeno porte, que atua em diferentes segmentos editoriais. As linhas editoriais são assim segmentadas em Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais, Linguística Letras e Artes, Ecologia e Meio Ambiente, que se subdividem em outras linhas secundárias, estão entre as publicações romances, contos, crônicas, poesias e algumas publicações de literatura infantil.

Além dessas linhas, ela também trabalha na transformação de artigos, teses e outros trabalhos acadêmicos para o formato de livro. Em muitos casos essas são publicações de apenas um autor, mas principalmente na linha de artigos acadêmicos, há diferentes trabalhos de autores individuais, que são reunidos em diferentes capítulos, sendo então publicado um livro para diferentes grupos.

Ela agrega como diferencial competitivo aos autores, a oportunidade de publicarem os livros em curtos períodos de 45/60 e 90 dias, ao invés dos prazos maiores impostos por outras editoras e a possibilidade de pequenas tiragens também é um diferencial.

A empresa tem um efetivo de recursos humanos de 18 colaboradores, estando esses divididos entre os setores de administração, captação de negócios, revisão de materiais (revisão e diagramação), estoque e venda de livros e limpeza. Há também um grupo terceirizado de diagramadores, capistas, e revisores.

3. COMPOSIÇÃO DAS ÁREAS DA EDITORA

Para compor o foco deste trabalho, que é mostrar o redesenho dos processos da editora nas áreas de revisão e diagramação, inicia-se por mostrar a forma como ela estava estruturada no início do processo de redesenho. Conforme pode ser observado na Figura 1, as áreas que compõem a editora internamente são: captação de negócios, setor administrativo, setor de armazenamento de estoque e de vendas, setor de revisão e diagramação.

Para que seja possível visualizar a atual composição de cada um dos setores da editora, foram especificados na Figura 1, cada um dos setores da empresa e as funções que são delegadas a cada um deles, dentro de todo o processo de produção dos livros.

Cada uma dessas áreas está englobada no contexto geral da produção dos livros da editora, sendo que as áreas mais importantes são a de captação de negócios e a de revisão e diagramação.

A primeira delas, porque está em contato com novos autores, buscando trazer suas obras para dentro da editora. É a partir desse setor que ficam definidas em linhas gerais as diferentes diretrizes indicadas pelo autor e que se coadunem com os padrões que a editora propõe.

A segunda, por ser o centro de produção da obra em si, revisando textos (revisão), escolhendo a melhor forma de distribuir o texto, tabelas, gráficos e figuras (diagramação), também segundo os padrões da editora, enfim é deste setor que a obra depois de passar por diferentes processos irá ser impressa. Sendo que há uma grande responsabilidade desse setor em relação ao formato final do livro.

Figura 1 - Áreas da Editora e Funções

ÁREA DE CAPTAÇÃO DE NEGÓCIOS

1. Responsável pelo contato externo e interno com os autores;
2. Organização e fechamento de contratos;
3. Captação dos textos e definição inicial de número de páginas, forma de diagramação, ilustração e outros detalhes inerentes às obras;
4. Repasse das normas internas referentes à forma de recebimento de originais, etapas de correção, diagramação, ilustração, capa e revisão final.

ÁREA ADMINISTRATIVA

1. Recebimentos e realização de pagamentos;
2. Emissão de comprovantes de pagamento;
3. Documentação do pagamento de funcionários;
4. Requisição de ISBN.

ÁREA DE ESTOQUE E VENDAS

1. Controle de qualidade de impressão e capa;
2. Controle do fluxo de entrada de livros e vendas;
3. Controle da entrega dos livros;
4. Controle de registro de valores de venda repassado para o setor administrativo.

DIAGRAMAÇÃO E REVISÃO

1. Diagramação de textos internamente;
2. Diagramação de textos por terceirizados;
3. Capistas Externos (criação e diagramação de capas: textos de abas e contracapas e disposição do texto e ilustrações nas capas);
4. Revisão de textos por revisores internos;
5. Revisão de textos por terceirizados;
6. Revisão de capas pelos revisores internos;
7. Revisão de diagramação pelos revisores internos;
8. Contato dos revisores internos com os autores, para resolver questões de capas, texto e diagramação.

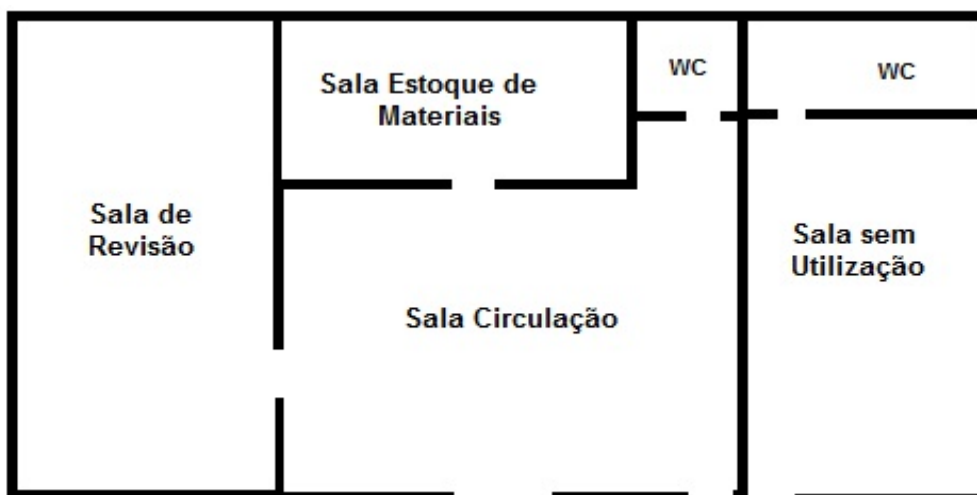
FONTE: A autora

3.1 DISPOSIÇÃO FÍSICA DAS ÁREAS DA EDITORA

O espaço físico da editora comporta as diferentes áreas, sendo a parte da frente do escritório dividida em espaço superior diretoria e sala de reuniões, espaço inferior áreas de administração, captação de negócios e área de refeitório. Na parte de trás, mas separadas das demais áreas estão às áreas de estoque e vendas no piso inferior e no piso térreo as áreas de revisão e diagramação num mesmo espaço.

Na figura 2, especifica-se detalhadamente o local em que estão as áreas de revisão e diagramação e os demais espaços que circundam esse local, mas que não são ocupados. O objetivo desse isolamento dos setores de revisão e diagramação é que eles não estejam expostos ao movimento das demais áreas, para que o trabalho de revisão, principalmente, que exige um alto grau de concentração, não seja perturbado.

Figura 2 - Espaços Físicos



FONTE: A autora

Nesse espaço reservado à área de revisão e diagramação estão reunidos um diagramador, quatro revisores e um coordenador da área. Além do trabalho interno realizado nessa área, ali também é feito ainda todo o contato externo com os autores.

4. DIRECIONAMENTO DO REDESENHO DE PROCESSOS

A gestão da qualidade nas empresas passa pela questão da melhoria contínua, pois não basta estabelecer metas, parâmetros de trabalho e ficar estagnado. É imprescindível que haja um redirecionamento contínuo das metas, das estratégias e das ações exigidas, uma vez que a mudança de cenário externo no mundo contemporâneo se dá numa velocidade constante, sendo imperativo reorientar cada um dos setores da empresa para estarem coadunados com essa realidade vigente, permitindo que haja competitividade com as demais empresas do mesmo setor de atuação.

Assim, a contínua análise organizacional e o processo de mudanças são inevitáveis, pois há a necessidade de haver uma adequação dos cenários internos, para que se adaptem aos cenários externos, ou seja, deve haver um direcionamento interno que potencialize as áreas de produção, mas que, ao mesmo tempo, permita verificar constantemente as necessidades de modificações para adequação ao mercado em que se atua e às necessidades do cliente.

Portanto, é preciso que a análise organizacional seja um elemento primordial, desde o momento da criação de qualquer empresa, para que haja um controle eficaz, que leve aos resultados esperados. O redirecionamento de processos e procedimentos nas empresas deve ser algo concretamente estudado, para que se possa considerar os diversos ângulos sob os quais a forma atual de conduzir a empresa e as mudanças que se pretende implementar possam ser conduzidas.

No entanto, nas palavras de Davenport (2011, p. 24):

se a função inovação não for bem definida, se não alcançarmos o consenso a respeito de nosso arcabouço administrativo e se a responsabilidade pela inovação não for arraigada e corretamente alocada, estaremos sujeitos a perder o controle dos processos de inovação.

A consciência da volatilidade dos cenários corporativos atual e a consideração de que pode haver uma produção de serviços e uma entrega do produto final de forma mais ágil e que direciona a constante necessidade de mudança, foi a impulsionadora da decisão inicial de fazer um redesenho nos

processos e procedimentos existentes nas áreas de revisão e diagramação da editora. Pensava-se não apenas com o enfoque da visão atual, mas também das metas estabelecidas a curto prazo e também de outras que seriam estabelecidas a longo prazo. Conforme aponta Costa (2007, p. 15):

A mentalidade estratégica, entretanto, é necessária para a construção da visão do futuro, abstraindo-se mentalmente do presente momento, a fim de se colocar em uma posição adequada, transportando essa visão para cinco a dez anos à frente e posicionando-se de uma perspectiva global a partir do futuro desejado.

Assim, considerou-se que para que as decisões tomadas para um redirecionamento fossem implementadas, seria necessário mapear os processos e os reestruturar (Gerenciamento de Processos), tomar decisões sobre a forma de configurar e estruturar uma dinâmica competitiva (Análise e Mudança Organizacional), de se ter um produto final conforme e de buscar a satisfação do cliente (Gestão da Qualidade nas Operações) e implantação da melhoria contínua dos processos e modificação constante dos processos e procedimentos (Redesenho de Processos).

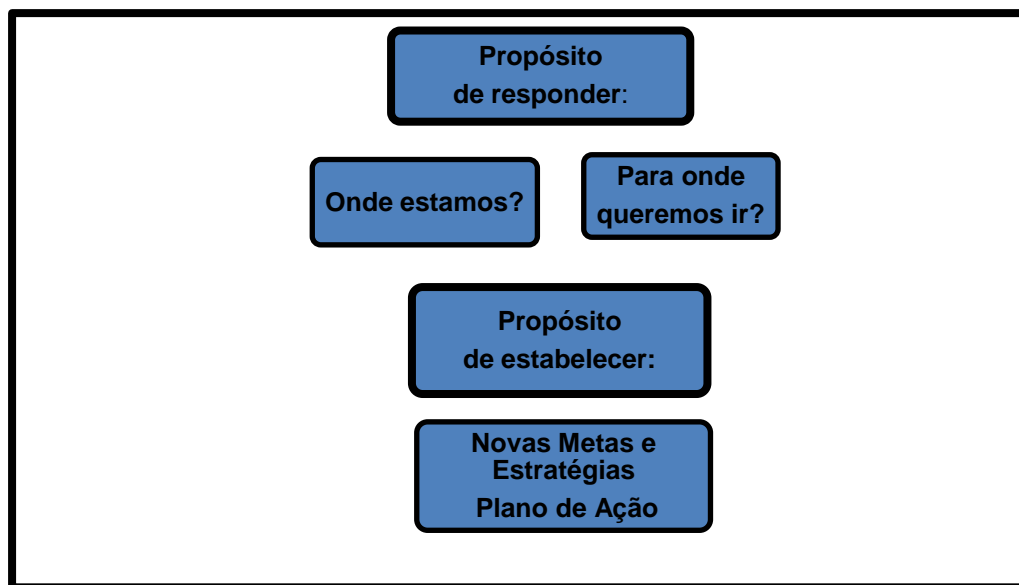
5. INÍCIO DO PROCESSO DE REDESENHO

Primeiramente, considerou-se que para que houvesse uma dinâmica eficiente no processo de redesenho, era essencial o comprometimento da alta direção, porém só isso não seria suficiente, seria preciso que todos na empresa incorporassem as mudanças e que todos estivessem trabalhando da mesma forma rumo ao que se desejava implementar. As novas ideias seriam bem-vindas e a inovação seria uma condição importante, para a continuidade da empresa.

O ponto de partida para o redesenho de processos, que se propôs para as áreas de revisão e diagramação foi fundamentado nas especificações da Figura 3.

Para dar suporte às primeiras decisões do redesenho foram estabelecidas perguntas e propostas iniciais, para que se pudesse direcionar o trabalho do “grupo controle”, que seria estabelecido, para decidir as mudanças.

Figura 3 - Perguntas Iniciais do Processo de Redesenho



FONTE: A autora

Responder essas perguntas não foi uma tarefa fácil, pois não era uma questão que envolvia apenas o que a alta direção desejava, mas também era preciso verificar se os ativos humanos e as ferramentas de trabalho disponíveis seriam suficientes para acompanhar a mudança ou se não fossem seria necessário coordenar a questão monetária com as novas necessidades.

As respostas foram dadas pelos diretores e pelos coordenadores de área, que tinham a experiência necessária para fundamentar os processos de mudança.

Além dessas, ainda outras perguntas nortearam as discussões e o planejamento final, foram elas: Por quê? Para quê? Como? Para nortear as diretrizes do plano de ações e estabelecer indicadores de monitoramento da implantação do programa novas perguntas foram propostas: Aonde iniciar? Que ações são necessárias? Como o sucesso ou não de sua implantação será medido?

O que se obteve como respostas gerais e que poderiam orientar as mudanças foi:

1. Onde estamos?

Tem-se uma editora estabelecida e que quer se organizar de forma diferente para buscar a qualidade que o cliente deseja, para estabelecer projetos mais ágeis.

2. Para onde queremos ir?

Deseja-se ter novos clientes e aumentar o número de livros em 10%, 15% e 20%, nos três primeiros trimestres do próximo ano, respectivamente, para se ter recursos monetários para ampliar todas as áreas da editora. Pretende-se fazer entregas de livros mais rapidamente e ter eficácia e eficiência em todos os processos que compõem a finalização do livro (revisão, diagramação, capistas e impressão), para que se possa cumprir os prazos de entrega de todos os livros e ainda se quer ampliar os negócios a médio prazo para outros estados, mas também para fora do país.

3. Por quê?

Os redesenhos dos processos das áreas de revisão e diagramação vão conferir agilidade ao processo de finalização dos livros e permitir aos revisores um trabalho mais eficiente, uma vez que passarão a trabalhar apenas com os textos.

4. Para quê?

Todas as áreas serão beneficiadas com os redesenhos, uma vez que a agilidade nos processos de revisão e diagramação, permitirão que haja uma outra dinâmica na captação e entrega de livros, ainda será possível a publicação de mais títulos e a ampliação das linhas editoriais.

5. Como?

A organização do redesenho inicia-se com as reuniões pelas pessoas que têm conhecimento sobre as áreas de revisão e diagramação (grupo controle) e que podem, portanto, fornecer dados mais factíveis sobre as mudanças desejadas. Essas pessoas irão estabelecer as metas, estratégias e um plano de ação para ser implementado em etapas.

6. Aonde iniciar?

Inicia-se pelo planejamento das mudanças das áreas de revisão e diagramação e de outras áreas afins e se estabelece um cronograma para realizar cada mudança.

7. Quais ações serão necessárias?

Reformas nas áreas físicas, onde atualmente funcionam as áreas de revisão e diagramação e possível contratação de recursos humanos, além de modificações de contrato e forma de captação de originais.

8. Como o sucesso ou não da implantação será medido?

Serão estabelecidos sistemas de medição de desempenho para as áreas de revisão e diagramação e ainda sistemas quantitativos na área de captação de negócios e administrativa.

Para estabelecer metas e estratégias para os redesenhos e a implantação do novo sistema de trabalho, com fundamentação nos aspectos da qualidade, todos os dados obtidos através das respostas às perguntas respondidas pela alta direção e coordenadores de área até aquele momento foram considerados, mas ainda se avaliava que novos dados poderiam ser agregados, àqueles já existentes. Portanto, buscou-se fazer um novo diagnóstico, que teve como base listar as falhas do sistema atual, a fim de buscar soluções para esses problemas encontrados.

Assim, antes de se estabelecer metas, estratégias e um cronograma para os redesenhos de processos, a observação das diferentes áreas que estavam englobadas nas áreas de revisão e diagramação foram o ponto de partida para a listagem dos problemas.

A catalogação dos problemas mais comuns contemplaram então as áreas de revisão, diagramação, dos capistas e das gráficas externas, responsáveis pela impressão dos livros, conforme mostrados no Quadro 1:

QUADRO 1 - Catalogação dos Problemas Listados

REVISÃO DE TEXTO	DIAGRAMAÇÃO	CAPISTAS	GRÁFICAS
Revisões ainda com erros	Problemas de atraso na entrega	Figuras inadequadas	Impressão em tamanho fora do padrão
Mesmo material com mais de um revisor	Incorreção de diagramação de textos	Problemas com cores de capa e abas	Impressão com baixa qualidade
Atraso no cumprimento de cronograma da entrega das revisões/mês	Diagramação de tabelas e gráficos com resultados de pouca qualidade para impressão	Problemas na escolha das letras	Problemas na colagem das capas
Elevado número para revisão de livros por revisor	Sucessivos reenvios para o diagramador externo do mesmo material para correção	Problemas na distribuição dos textos de abas e contracapas	Capas com resolução final insatisfatória
Acúmulo das funções de revisão/ controle de capa e de diagramação e contato com o autor	Falta de cumprimento das normas específicas da editora para diagramação	Erros na diagramação de capa	Sequência de paginação com erros
Contato com autor deficiente			Atraso nas impressões dos bonecos finais

FONTE: A autora

A partir dessa catalogação dos itens foram então definidos os pontos-chave que seriam o objetivo principal do programa de redesenho e também os próximos passos referentes ao início da implantação da qualidade na empresa, sendo também definidas para cada área de trabalho as tendências específicas, que eram desejadas pelos clientes e que poderiam trazer o diferencial competitivo, que a empresa buscava.

Como estratégia de trabalho se formou a equipe de três pessoas, que se denominou “grupo controle”, sendo composta por um elemento da área de revisão, um da área de diagramação e um da área de captação de negócios. Estabeleceu-se que essa equipe faria um total de dez reuniões, a fim de constituir as estratégias para o redesenho de processos das duas áreas escolhidas inicialmente e para determinar outras decisões necessárias para estruturar da melhor forma as questões referentes à qualidade na empresa.

Ficaram estabelecidas que essas reuniões seriam feitas no início da manhã, levando entre uma hora e meia a duas horas. Foi preciso estabelecer um cronograma mais restrito de reuniões, pois pelo fato da empresa ter um pequeno número de funcionários, esses não podiam se ausentar por um longo tempo de seus setores.

As demais áreas não foram diretamente envolvidas nas decisões, mas sim na implementação de novas formas de trabalho em seus setores, apenas as áreas de revisão e diagramação contribuíram catalogando os problemas, conforme já foi mostrado. A determinação dessa não participação estava no fato de que como o número de colaboradores era pequeno, seria impossível envolver os colaboradores dos demais setores, pois isso prejudicaria o andamento dos trabalhos executados.

A partir do momento em que as estratégias e plano de ação do “grupo controle” estavam estabelecidos, eles foram discutidos em cinco reuniões com os dois sócios/diretores, para verificar se seriam viáveis sob o ponto de vista financeiro, só então ficaram definidos os primeiros passos para a reestruturação e foi estabelecido um cronograma.

5.1 PONTOS-CHAVE DEFINIDOS PELO GRUPO CONTROLE

Ao “grupo controle” foi dada liberdade de decisão em relação às diferentes ações que deveriam ser estabelecidas e também da forma como se daria a implementação, considerou-se que restringir as possibilidades de decisões nesse momento seria antiprodutivo, pois era preciso também considerar o potencial das pessoas do grupo para solucionar os problemas existentes no momento e a sua experiência nas áreas, que seriam foco do redesenho inicial, ou seja, o setor de revisão e diagramação.

De forma geral o “grupo controle” decidiu que seriam necessárias as seguintes estratégias para cumprir as metas de crescimento propostas e fazer o redesenho dos processos das áreas de revisão e diagramação:

- 1) Contratação de dois novos diagramadores internos;
- 2) Diminuição de trabalho de diagramação com externos;
- 3) Contratação de dois capistas internos;

- 4) Desmembramento das áreas de revisão e diagramação em novos espaços físicos: ficando a área de revisão em uma sala e sendo transferidos o diagramador atual e os dois novos contratados para uma sala anexa;
- 5) Os capistas contratados ficariam junto com os diagramadores;
- 6) O diagramador que já era contratado da empresa passaria a ser o coordenador do setor de diagramadores e capistas;
- 7) O coordenador da área de revisão permaneceria o mesmo;
- 8) Seriam contratadas ou relocadas mais duas pessoas para a área de revisão/diagramação, que ficariam responsáveis por todo o contato feito com os autores, referentes à preferência de capa, organização de diagramação (textos, figuras, gráficos, diagramas, charges, etc.) e ainda questões relativas aos textos;
- 9) A área de revisão ficaria responsável apenas pela correção dos textos e não mais com o contato com os autores para resolver questões de capa e de diagramação;
- 10) No momento da revisão do boneco final, a área de revisão poderia dar sugestões sobre a diagramação e resultados de capa, sendo definidos todos os aspectos gerais do livro e feita a correção final do boneco, para impressão.

5.2 PONTOS-CHAVE APROVADOS PELA DIREÇÃO

Depois de estabelecidas as metas e as estratégias, era necessária a aprovação da alta direção dos itens que tinham sido estabelecidos no plano de ação.

Como o foco deste trabalho são especificamente as áreas de revisão e de diagramação, os pontos referentes a esses setores terão uma abordagem mais ampla. A escolha de ambas justifica-se pela importância que têm na qualidade final dos livros publicados, tanto na questão da revisão de textos e sua adaptação ou correção, como também pela qualidade que se espera da diagramação dos textos, tabelas, gráficos e figuras nos livros, que são essenciais também para que se tenha um resultado final que alie qualidade final e organização geral do livro.

A direção considerou que um dos aspectos mais importantes dos redesenhos de processos seria a retirada da sobrecarga existente naquele momento da área de revisão, pois ao estarem em contato com os autores para decidir capas, problemas de diagramação e outras questões, os revisores

acabavam por interromper constantemente o seu trabalho e com isso o número de livros corrigidos/mês ficava prejudicado. Isso ainda tinha sério impacto sobre a satisfação final dos clientes, pois muitas vezes o prazo final estabelecido para entrega do livro impresso não era cumprido. Esse desmembramento físico das áreas também foi considerado importante, pois a área de revisão ficaria em um local onde as interrupções constantes dos autores não acontecessem.

Foram aprovadas as contratações de dois diagramadores e a manutenção do que já existia, embora esse fosse ficar responsável pela coordenação da área, isso já tornaria o trabalho mais fácil, pois a proximidade física permitiria resolver mais rapidamente os problemas.

Já em relação aos capistas, ficou definida apenas uma contratação e o trabalho externo ainda seria mantido com mais um ou dois capistas, conforme o volume de livros.

O desmembramento físico das áreas foi acatado imediatamente, sendo a reforma considerada o primeiro passo para o redesenho dos processos e iniciada imediatamente.

O deslocamento de apenas um dos colaboradores do setor de captação de negócios para intermediar as ligações ou reuniões com autores também foi aceito, pois esse seria o ponto principal para retirar as múltiplas funções exercidas pelos revisores.

Na área de revisão embora houvesse uma mudança pouco significativa em relação ao número de colaboradores, haveria uma mudança bastante considerável na forma de conduzir os trabalhos, permitindo que o foco fosse apenas a revisão. Conforme poderá ser visto na Figura 5, essa será a área mais afetada em termos de redução de múltiplas funções, executadas ao mesmo tempo.

Definiu a direção que haveria uma reunião semanal conjunta entre as áreas de revisão, diagramação e de capista e os responsáveis pelo contato com os autores, sempre no final de cada semana a fim de que o trabalho executado pelas áreas nos livros tivesse uma concordância geral, ou seja, o trabalho final era conferido em conjunto, para verificar se havia necessidade de alguma mudança antes da impressão ou para resolver possíveis problemas existentes com todos os grupos envolvidos no processo.

Na implementação do redesenho de processos de ambas as áreas foram estabelecidos os indicadores que seriam considerados para orientar e monitorar o andamento e o sucesso ou não da implantação do redesenho. Optou-se por estabelecer diferentes *check lists*, que seriam periodicamente utilizadas pelo setor em que o programa estivesse sendo implantado.

Optou-se pelas *check-lists* por considerar que seriam a forma mais rápida de verificar os problemas persistentes ou resolvidos, a partir das *check-lists* semanais seriam catalogados os números referentes aos problemas recorrentes nos dois setores. Essas listas estavam relacionadas aos problemas identificados nas diferentes áreas no Quadro 1.

Embora o estabelecimento de *check-lists* tenha sido amplamente discutido e ora aceito, ora refutado, chegou-se à conclusão de que pelo porte da empresa seria a melhor forma de se verificar rapidamente os progressos conseguidos.

Em reuniões consecutivas com os chefes de cada área da empresa ficou então definido que se começaria a estruturar a implementação do redesenho, mas também um programa de qualidade paulatinamente, mas que fosse implantado primeiramente nos setores que exigissem mudanças mais rápidas (revisão e diagramação), seguidos daqueles cujas mudanças não teriam um impacto tão crucial num primeiro momento e que poderiam ser feitas a médio prazo (captação de negócios, administrativo, estoque e vendas).

O objetivo inicial era apenas estabelecer parâmetros de qualidade, para depois buscar uma certificação de qualidade, pois seria necessário um tempo maior para que se pudesse ter o aporte financeiro necessário para considerar todos os itens estabelecidos nas normas referentes a essa certificação.

Esse seria o início da Gestão da Qualidade nas Operações e Gerenciamento dos Processos. Ao se pensar em qualidade há inúmeras formas de considerá-la, sendo que ela não precisa necessariamente estar ligada a uma certificação, embora essa seja muito desejada pelas empresas, pois confere credibilidade. Porém, quando se fala em pequenas e médias empresas, essa certificação pode ser considerada uma possibilidade com uma perspectiva mais a longo prazo, pois todos os requisitos a serem cumpridos de acordo com as normas devem estar completamente estabelecidos.

No entanto, o fato de não se ter uma certificação, não significa que a qualidade não deva estar presente, hoje ela é considerada extremamente importante, pois permite que haja efetividade nos processos e procedimentos e também foco na satisfação do cliente, é imperativo que a qualidade exista, para se entregar o melhor produto final possível.

Foi justamente esse o foco, considerando-se a qualidade, conforme a definição de Guelbert (2012, p. 12) “o melhor que se pode fazer; o padrão mais elevado de desempenho.”

É incontestável que a qualidade deve estar presente em todas as operações existentes dentro das empresas, sendo que os processos gerais e cada procedimento ou operação, para ter a qualidade desejada deve ter documentadas as exigências necessárias em cada nível de atuação, pois assim, mesmo que ela não seja o objetivo principal no momento, já há um caminho estabelecido para ela e que possibilita que haja um controle maior e mais eficiente, pois se estão estabelecidas normas, documentações e formas de verificação, existe um ajuste constante e uma coordenação entre os vários estágios que fazem parte dos processos até a entrega dos produtos finais. Enfim, conforme Slack *et al.* (2013, p. 35):

se uma empresa adota uma perspectiva de processo, ela entende que todas as partes do negócio podem ser vistas como processos e que todos os processos podem ser gerenciados usando os princípios de gerenciamento de operações.

Estabeleceu-se, portanto, considerando a importância de focalizar os diferentes processos, além dos itens já descritos e que foram definidos pelo “grupo controle” para os diversos setores, que se deveria iniciar o programa de qualidade dos serviços prestados e do produto final, ficando definido que deveria haver:

- Procedimentos documentados em *templates* padrões para os setores de captação de negócios, administrativo e estoque e vendas, disponíveis para verificação da direção;
- Pesquisa de satisfação do cliente semestralmente;
- Procedimentos documentados em *templates* padrões no setor de revisão e diagramação disponíveis para verificação pelos revisores, diagramadores, capistas e coordenadores e pelo setor de recepção de autores;

- Criação de novo sistema computadorizado utilizado por revisores, diagramadores e capistas, para verificação do plano definido no contrato inicial com os autores e andamento de cada projeto dos diferentes autores.

6. MUDANÇAS EFETIVAS IMEDIATAS DO REDESENHO DE PROCESSOS

6.1 MUDANÇAS FÍSICAS

Mostra-se a seguir na Figura 4 as mudanças físicas realizadas no setor de revisão e diagramação, ao qual se incorporou diferentes áreas para recepção de autores, diagramadores e capistas e finalmente para os revisores, mostrando que apesar do desmembramento das áreas, ainda há uma proximidade que permite um trabalho em locais diferentes, mas ao mesmo tempo integrado, sendo possível tirar as dúvidas no momento em que surgem, não sendo necessário esperar que se consiga encontrar os externos como acontecia anteriormente.

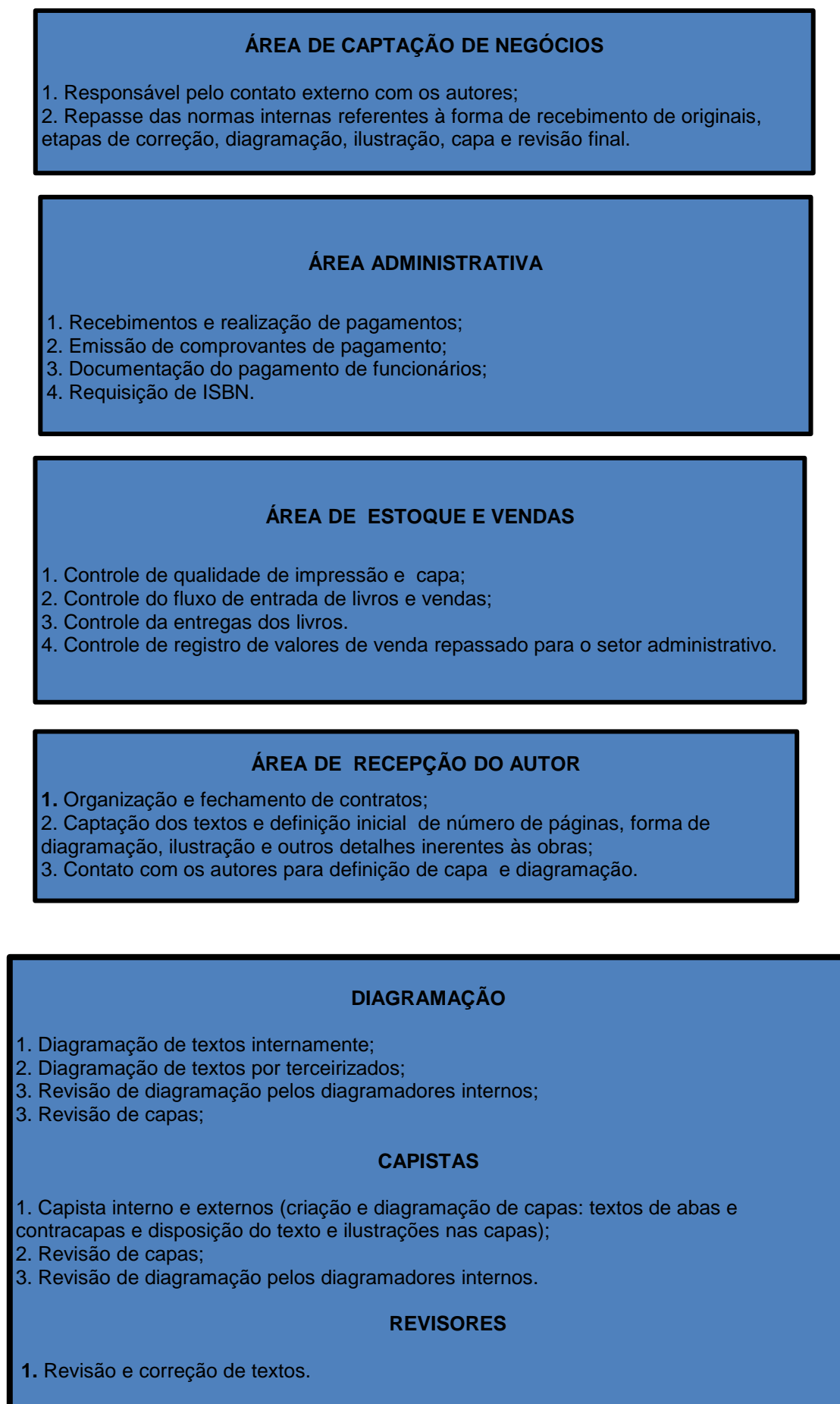
Figura 4 - Reorganização dos Espaços Físicos



FONTE: A autora

Essa modificação da área física era bastante importante, pois dava sustentação a um trabalho realizado de forma que se dividisse melhor as diferentes etapas que compõem a organização dos livros. São mostradas na Figura 6, as diferentes redistribuições de tarefas por setor, mostrando que a área de revisão ficou com o trabalho bem mais simplificado, o que implica em uma qualidade maior para as revisões e correções dos textos.

Figura 5 - Redistribuições de Funções



FONTE: A autora

Conforme se pode observar na Figura 6, comparativamente à Figura 1, há uma redução do trabalho realizado pelo setor de captação de negócios, uma vez que algumas das suas funções foram absorvidas pelo setor de recepção dos autores, que também assumiu várias funções do setor de revisão. O setor de atendimento aos autores passou a funcionar de forma a trabalhar no período da manhã com as resoluções de problemas internos relativos às obras em andamento e à tarde com a recepção de obras de novos autores. A área administrativa continuou com as mesmas funções e a área de diagramação interna passou a fazer a diagramação, mas também a revisão de diagramação e capas, antes feitas pelos revisores. A área de revisores passou a trabalhar apenas com a revisão de textos, eximindo-se do contato com os autores para definir questões de texto, capa e diagramação de textos e figuras. Considerou-se que a liberação dos revisores de outras funções que não a correção de textos, foi o redesenho mais importante, pois o volume de trabalho feito por eles cresceu e o trabalho ganhou qualidade e agilidade.

Embora o foco do redesenho mostrado neste trabalho fosse das áreas de revisão e diagramação, as demais áreas foram sofrendo modificações em conjunto, pois a nova forma de trabalhar do setor de revisão e diagramação permitiria um maior volume de trabalho.

Para o setor de captação de material utilizavam-se novas formas de captação dos materiais entregues pelos autores; sendo que maior rigidez nos prazos de entrega pelo autor e na forma como os arquivos seriam entregues eram os principais objetivos, para tanto foram montados novos manuais compostos por diferentes normas a serem consideradas para materiais de diferentes linhas editoriais, que os autores deveriam cumprir, para haver uma padronização.

Para o setor administrativo, outros contratos foram formulados, para os diferentes prazos estabelecidos para publicação e o contrato eletrônico foi implantado a título de experiência.

Para o setor de estoque e vendas, seriam ainda implantados novos sistemas de ventilação e iluminação, que possibilitassem a preservação dos estoques em melhores condições e seria ainda implantado um novo software de controle de estoques e vendas e estabelecidas funções determinadas para os colaboradores da área, que até aquele momento estavam realizando todas

as funções, como recepção de livros, conferência da qualidade dos livros, catalogação e vendas.

O objetivo geral de todas essas implementações e mudanças era evitar, que os problemas existentes naquele momento tomassem um volume que seria difícil de contornar e possibilitar que os prazos para finalização dos originais fossem cumpridos com maior folga.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização de um processo de redesenho demanda disposição de todas as pessoas da empresa e tempo para que haja um momento de ajuste às novas formas de trabalho e que se consiga que os objetivos iniciais sejam cumpridos a partir das mudanças necessárias. Paim (2009, p. 25) acrescenta que “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo.” O que indica que a gestão dos processos e sua mudança deve ser uma prioridade, no momento em que se percebe que é necessário um redirecionamento na forma como se conduzia a empresa.

Foi justamente partindo da necessidade de se manter competitiva, mas ainda da necessidade de ter mais recursos financeiros para o crescimento futuro, que a editora resolveu investir no redesenho das áreas, pois apenas captar novos negócios sem que houvesse uma real possibilidade de direcionar esse trabalho para as outras áreas com eficiência não seria produtivo.

Para Campbell (2006, p. 5) “uma mudança tem sucesso quando as pessoas envolvidas e impactadas concordam que a recompensa valeu o risco e que o valor criado, fez valer a pena o investimento.” O que explicita o fato de que as mudanças por si só não são suficientes para satisfazerem um time de trabalho, é o valor dado a elas, seja individualmente ou pelo grupo, que sustenta a real mudança feita no momento e as futuras, pois se não houver satisfação no momento, pode não haver comprometimento atual e futuro, quando outras mudanças forem necessárias, para acompanhar o mercado em que se atua, pois as constantes mudanças tecnológicas e a diversidades de necessidades dos clientes impulsionam as empresas para esse constante

refazer de procedimentos e processos. O que é confirmado por Costa (2007, p. 15):

Notamos que os ciclos de mudanças estão cada vez menores, exigindo que o tempo de reação das empresas e entidades encurte-se cada vez mais. Por um lado tendências, mudanças de valores, novas tecnologias, surgimento ou desaparecimento de grandes agentes do mercado ocorrem hoje com muita frequência, e com menor horizonte de previsibilidades do que há uma ou duas décadas.

Permeando cada uma das decisões que foram tomadas de imediato e ainda as que vão ocorrer no futuro havia a determinação de dar maior credibilidade ao trabalho executado pela empresa e tornar todo o processo de trabalho mais integrado, potencializando a comunicação entre as áreas, o que Kunsch (2009, p. 122) chama de comunicação organizacional:

Uma definição abrangente de comunicação organizacional considera que, assim como não há barreiras na relação organização/ambiente, não existem dois fenômenos distintos como comunicação e organização, mas, sim, o fenômeno único da comunicação organizacional, no qual é impossível diferenciar componentes e estabelecer relações entre as partes. Se a comunicação organizacional não for concebida como um todo único, o conceito perde a sua identidade.

Assim, acredita-se que ao se executar as ações necessárias para o redesenho foi possível se potencializar a comunicação interna e construir novas bases para o trabalho em si e para as mudanças que foram planejadas e implementadas e outras, que certamente ainda serão necessárias em mercados que se mostram tão voláteis.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alexandre Rodrigues. **Muito da história do livro no Brasil**. Disponível em: <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/historia/0094.html>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

CAMPBELL, Helen. **Managing Organizational Change: a practical toolkit for leaders**. USA: Kogan Page, 2014.

CERLALC. **El Espacio Iberoamericano del Libro**. 2014. Disponível em: <<http://cerlalc.org/wp-content/uploads/2015/04/El-Espacio-Iberoamericano-libro-2014.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2015.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica da empresa**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAVENPORT, Thomas. O **capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele? São Paulo: Nobel, 2001.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Pesquisa mapeia história da indústria editorial no Brasil**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2014/05/1455275-pesquisa-mapeia-historia-da-industria-editorial-no-brasil.shtml>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de Gestão de Processos e da Qualidade**. Curitiba: IESDE, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

PAIM Rafael *et al.* **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SLACK, Nigel *et al.* **Gerenciamento de Operações e de Processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. São Paulo: Bookman, 2013.

REVISTA EXAME ONLINE. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-54-maiores-editoras-do-mundo-e-as-brasileiras-entre-elas>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez; RIBEIRO, Rodrigo Martins. **Cadeia de Comercialização de Livros**: situação atual e propostas para desenvolvimento. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/rel-livr.pdf>. Acesso em: 27 out. 2015.